

# **UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y  
FINANZAS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA  
DETERMINAR LA CORRECTA GESTIÓN DE LA CARTERA  
DE CLIENTES DE LA EMPRESA LIMPIUS PERÚ S.A. EN  
EL AÑO 2015**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO**

**INTEGRANTES:**

**ICHPAS MIRABAL, JONATHAN JESÚS  
GONZALES RAMOS, FIORELA MARITZA  
ZEGARRA MARRO, PATRICIA ROMINA**

**ASESOR: PONCE CANALES, JAVIER**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: NORMAS ÉTICAS CONTABLES EN  
EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS**

**LIMA, 2017**

# **LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA DETERMINAR LA CORRECTA GESTIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA LIMPIUS PERÚ S.A. EN EL AÑO 2015**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales-  
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas, para optar  
el Título de Contador Público, en la Universidad Peruana  
de las Américas.

## **APROBADO POR:**

**Dr. VICTOR VINCES YACILA**

-----  
**Presidente**

**CPC. TANIA LÓPEZ SIU**

-----  
**Secretario**

**Dr. FICHERD UREÑA LÓPEZ**

-----  
**Vocal**

**FECHA: 20/02/2017**

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo de investigación a cada uno de nuestros padres. Son ellos, quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo y motivación en todo momento. Permitiendo que afrontemos cada reto blindados de su fe y confianza. Sabiendo que ellos nunca dudaron de nuestra capacidad profesional ni que Dios nos brindaría su sabiduría. Por ello nuestro amor a nuestro padres para siempre.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradecemos a Dios por habernos guiado por el camino de la perseverancia y el esfuerzo. En segundo lugar, agradecemos a cada uno de los integrantes de nuestras familias; principalmente a nuestros padres que siempre nos brindaron muchos ánimos de superación y apoyo incondicional. Por último, a nuestro asesor del trabajo de investigación quién nos ayudó en todo momento, C.P.C. Javier Ponce Canales.

## **Resumen**

El principal objetivo de esta investigación es demostrar que la evaluación del control interno como procedimiento es adecuado para determinar la correcta gestión de la cartera de clientes de la empresa Limpius Perú S.A. Este estudio se enmarca dentro de una investigación descriptiva; causal de grupo único.

Evaluar el control interno, operaciones comerciales de la empresa y analizar los sistemas administrativos, para detectar cualquier proceso irregular que sea del cuestionamiento de muchos, por eso se realizó la evaluación del control interno antes de determinar la correcta gestión de la cartera de clientes.

La muestra de esta investigación está conformada por empleados de la empresa Limpius Perú S.A los cuales están relacionados directamente a ella.

Por medio de la observación, encuesta, investigación bibliográfica y el análisis se ha establecido la relación de las variables; la evaluación del control interno para determinar la correcta gestión de la cartera de clientes, los datos estadísticos que sostienen esta investigación, vienen de los resultados obtenidos por la aplicación de instrumentos de recolección de datos, cuadros, gráficos, la aplicación del informe caso; además por la aplicación de la encuesta a la muestra establecida.

Los resultados demuestran que si hay una relación de causa efecto entre las variables estudiadas, finalmente concluimos que el control interno como procedimiento, es apropiado para determinar la correcta gestión de la cartera de clientes, alcanzar los objetivos planteados y que permitirá lograr una mayor estabilidad financiera a la empresa Limpius Perú S.A. tener el una cartera de clientes satisfechos que demuestren su fidelidad hará posible que su liquidez sea propicia y, también la calidad del servicio brindado.

Palabras clave: Evaluación, Control interno, gestión, clientes y empresas.

### **Abstract (keywords)**

The main objective of this investigation is the evaluation of internal control as the appropriate procedure for the correct management of the company's client portfolio Limpius Perú S.A. This study is part of a descriptive investigation; single group causal.

Evaluate the internal control, business operations of the company and analyze the administrative systems, to detect any irregular process that is of the questioning of many, That is why the evaluation of internal control was carried out before determining the correct management of the client portfolio.

The sample of this investigation is made up of employees of the company Limpius Perú S.A which are directly related to it.

Through observation, survey, bibliographical research and analysis has established the relationship of the variables; the evaluation of internal control to determine the correct management of the client portfolio, the statistical data that sustain this research, come from the results obtained by the application of data collection instruments, tables, graphs, the application of the coso report; also by the application of the survey to the established sample.

The results show that if there is a cause-effect relationship between the variables studied, finally we conclude that internal control as a procedure is appropriate to determine the correct management of the company's client portfolio, achieve the objectives set and that will achieve greater financial stability to the company Limpius Perú S.A.

Keywords: Evaluation, Internal control, management, clients and companies.

## Tabla de Contenidos

<b>Caratula.....</b>	<b>i</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract (keywords).....</b>	<b>vi</b>
<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>viii</b>
<b>1. Problema de la investigación .....</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	2
1.2.1 Problema General .....	2
1.2.2 Problemas Específicos .....	2
1.3 Casuística.....	2
<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>15</b>
2.1 Antecedentes .....	15
2.1.1 Tesis Nacionales.....	15
2.1.2 Tesis Internacionales.....	18
2.2 Bases Teóricas .....	20
<b>3. Alternativas de Solución.....</b>	<b>36</b>
<b>Conclusiones</b>	
<b>Recomendaciones</b>	
<b>Referencias</b>	
<b>Apéndice</b>	

## Introducción

Limpius Perú S.A. es una empresa peruana que inició sus actividades a comienzos del año 2000, ofreciendo servicios especializados de limpieza, saneamiento ambiental y otras prestaciones técnicas para el cuidado de instalaciones; desarrollados y orientados a todos los niveles corporativos. Actualmente brinda servicios a más de 150 clientes a nivel nacional.

En la actualidad, el mundo de los negocios se ha diversificado notablemente por lo que los productos y servicios están siendo ofertados por todos los medios de comunicación posibles, tales como la televisión, publicidad visual en las calles, y actualmente, mediante la publicidad virtual a través de las redes sociales y mercados virtuales.

Sabemos que la tecnología es una herramienta universal que facilita el contacto con los clientes y/o futuros clientes, por lo que una eficiente gestión de la cartera de clientes con la tecnología adecuada garantiza el crecimiento del valor de la empresa.

Asimismo, el control interno utilizado como un sistema eficaz que determina las deficiencias de un área determinada permite alcanzar los objetivos planteados para la empresa. Por lo tanto, el crecimiento o retroceso de la empresa está sujeto a una evaluación de control interno.

Los recursos materiales de la empresa y el recurso humano son considerados elementos esenciales para su desarrollo, sin embargo debemos hacer hincapié en otro elemento esencial: el cliente, toda vez que la empresa existe gracias a él, y depende de su fidelidad; sin embargo, la mayoría de las empresas no mejoran su cartera de clientes ni tampoco invierten en el control interno de sus áreas de trabajo involucradas.



Nuestra investigación se desarrolló analizando el control interno para determinar una adecuada gestión de la cartera de clientes, conocer el nivel de capacitación del personal de ventas e implementar las políticas y procedimientos de crédito. Con la finalidad que la empresa tenga una mayor estabilidad financiera en el menor tiempo posible.

El presente trabajo de investigación referida a la evaluación del control interno relacionada con la adecuada gestión de la cartera de clientes de la empresa Limpius Perú S.A. tiene los siguientes objetivos:

- a) Conocer cómo los procedimientos del control interno permiten evaluar la cartera de clientes de la empresa.
- b) Conocer como la administración de la cartera de clientes permite mejorar la relación de confianza y fidelidad con el cliente.
- c) Conocer el crecimiento financiero de la empresa a través de nuevos clientes y la diversificación de sus servicios especializados.

Este trabajo de investigación estará estructurado en tres partes que a continuación se describen:

En el problema de la investigación, está conformado por el planteamiento del problema, mediante la formulación y la casuística.

En el marco teórico, constituido por los antecedentes de investigación y bases teóricas.

En las alternativas de solución, donde se plantean algunas soluciones a la problemática antes mencionada.

Luego se muestra las conclusiones y recomendaciones que obtuvimos, además de la bibliografía y anexos.

## **1. Problema de la investigación**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

En la actualidad las empresas buscan incrementar sus ingresos económicos de distintas maneras, como por ejemplo, participando en el mercado de valores con la cotización de acciones, emisión de bonos, financiamiento a largo plazo con tasas de interés, entre otras. Sin embargo, algunas empresas han descuidado, la principal fuente de ingreso en una de sus modalidades, la búsqueda persistente de futuros clientes. El conformismo empresarial es una barrera contra la ampliación de clientes y el desarrollo económico; la cartera de clientes de una empresa debe ser extensa, para que su poder económico sea estable.

Cabe destacar, que lo más importante para una empresa es formar una cartera de clientes con un perfil definido y participar en un mercado competitivo, ofertando un producto o servicio con valor agregado. Ampliar la cartera de clientes es un objetivo permanente, no sólo para aumentar las ventas sino para reestructurarlas y abarcar nuevos mercados.

Para manejar toda la información relevante, la cartera de clientes debe estar bien clasificada y su acceso debe ser ágil. Se deben agrupar a los clientes en función de su actividad, los productos que compra o su importancia para la compañía. Además, se debe utilizar procedimientos adecuados que logren afianzar las actividades de seguimiento de cada uno, con aplicaciones informáticas de gestión, las cuales darán como resultado una mejor toma de decisiones y que la gestión comercial sea más efectiva.

La evaluación de la cartera de clientes se prepara con el fin de determinar los beneficios crediticios en un periodo específico, la responsabilidad del cliente en el cumplimiento de sus pagos por los servicios brindados, entre otros aspectos. Cada cliente es distinto de otro, cada uno refleja una combinación de hechos registrados, procedimientos contables y juicios profesionales.

Por otro lado, cabe mencionar que el seguimiento de las cuentas por cobrar tiene igual importancia que la gestión de la cartera de clientes, ya que nos permite el manejo eficiente de los recursos financieros. Sin duda, el aspecto económico - contable es el reflejo de cada uno de los movimientos de toda empresa y por consiguiente, facilita el proceso de decisión que posibilita la mejora de dicha contribución.

En la empresa Limpius Perú S.A. no se ha desarrollado un sistema de control interno relacionado con la gestión de la cartera de clientes, por lo que muestra deficiencias en los procesos relacionados con el área de cobranzas, pues carece de normas y procedimientos establecidos que aseguren el correcto funcionamiento del área de ventas.

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué manera afecta el control interno deficiente en la cartera de clientes de la empresa Limpius Perú S.A.?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

¿Qué consecuencias produce la deficiente evaluación del personal encargado de la cartera de clientes?

¿Qué implicancia produce la ausencia de normas y procedimientos en la administración de las cuentas por cobrar?

## **1.3 Casuística**

Limpius Perú S.A. es una empresa peruana que inició sus actividades a comienzos del año 2000, ofreciendo servicios especializados de limpieza, saneamiento ambiental y otras prestaciones técnicas para el cuidado de instalaciones; servicios desarrollados y orientados a todos los niveles corporativos. Actualmente brinda servicios a más de ciento cincuenta (150) clientes a nivel nacional.

De acuerdo al plan de trabajo desarrollado a la medida de las necesidades de los clientes, el servicio de limpieza para instalaciones, permite que los clientes (empresas y entidades) obtengan a favor de su personal ambientes de trabajo agradables y saludables, garantizando un efectivo sistema de supervisión y el empleo de la tecnología adecuada.

Los principales servicios prestados son:

- ✓ Limpieza de Plantas Industriales
- ✓ Limpieza Institucional
- ✓ Limpieza Hospitalaria
- ✓ Limpieza de Centros Comerciales
- ✓ Limpieza de Almacenes
- ✓ Limpieza de Edificios y Oficinas
- ✓ Limpieza de Obras Concluidas
- ✓ Limpieza de Explanada y Estacionamientos
- ✓ Limpieza de Aeropuertos y Estacionamientos de transportes en general

### **Misión**

Obtener la fidelidad de los clientes, con servicios de calidad, preservando la salud, seguridad en el trabajo y el medio ambiente; maximizando el valor de la empresa o cliente.

### **Visión**

Ser líderes en prestación de servicios integrales generales a nivel nacional e internacional.

## **Evaluación del sistema de control interno**

Entendemos como control interno el plan de organización y conjunto de métodos y procedimientos que aseguran la protección de los activos, la fidelidad de los registros contables y el desarrollo de la actividad de forma eficaz según las directrices de la empresa, afectando las políticas, procedimientos y estructura de la organización.

Además, el control interno permite la asignación de deberes, responsabilidades y el diseño de cuentas e informes empleados para asegurar que los activos estén protegidos, confirmar la confiabilidad y exactitud de los datos contables para la toma de decisiones, promover que las actividades operativas se desarrollen eficazmente, comunicar las políticas administrativas y fomentar su cumplimiento. (Del Toro, 2005, pág. 05)

La falta de implementación de un control interno adecuado en la empresa, impide maximizar la utilización de recursos con calidad, para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, y obtener mejores niveles de servicios; por otro lado, su aplicación ayudará a contar con recurso humano motivado, comprometido con su organización y dispuesto a brindar al cliente servicios de calidad.

En el presente trabajo se evaluará el control interno de la empresa y determinará si se viene realizando una correcta gestión de la cartera de clientes de la empresa Limpius Perú S.A. Para ello es necesario conocer el nivel de percepción del Sistema de Control Interno sobre la base de los acuerdos aprobados por el Directorio, así como la normativa y demás directivas internas de la empresa. Posteriormente, se deberá determinar y verificar que la empresa cumpla con aplicar los controles internos en sus operaciones.

## **Riesgos operativos**

Se señala que el control interno es una herramienta surgida por la imprescindible necesidad de accionar proactivamente a los efectos de disminuir significativamente la afluencia de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. (Del Toro, 2005, pág. 28)

El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa o entidad; es decir, las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras. Además, es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento de carácter legal.

En este sentido, con la finalidad de tener una perspectiva clara de las decisiones que se deben tomar a favor de la empresa Limpius Perú S.A., se realizó un diagnóstico de su situación actual en cinco (5) aspectos fundamentales , lo cual se describe en las Tablas del 1 al 5 que a continuación se señalan:

### Control de Ambientes

Componentes de Control Interno	Controles	Existe		Observaciones
		Si	No	
Estructura orgánica y asignación de autoridad responsabilidad	Organigrama	X		Se cuenta con organigrama
	Definición de perfiles de cargos	x		Están estipulados
	Políticas de selección de personal		x	No están formalizadas
	Estabilidad laboral en personal encargado en la gestión de cartera de clientes	x		No se observa rotación de personal
	Evaluación del desempeño laboral		x	No se realiza evaluaciones al personal
Comunicación y cumplimiento de los valores de integridad y éticos	Código de ética o políticas formalmente establecidas	X		Diseñado para dos campos política administrativa y política operativa, no está especificado por cada área
	Programas de divulgación y difusión del código de ética	x		Publicadas a la vista de los empleados y de forma física
Filosofía y estilo operativo del ciclo de ingresos y cobros	Aceptación de los riesgos propios del negocio	x		De forma parcial
	Emisión de EEFF (conciliación y análisis de ventas al crédito)	x		Se realizan al cierre contable
Políticas y prácticas sobre recursos humanos	Procedimientos de contratación	x		Evaluación y entrevista
	Exámenes de ingreso	x		Experiencia y estudios
	Procedimientos de inducción		x	De forma restringida
	Programas de capacitación		x	No existe un seguimiento de la eficiencia de las actividades
	Plan de carrera		x	Se carece de políticas pertinentes

### Evaluación de riesgos

Componente de Control Interno	Controles	Existe		Observaciones
		Si	No	
Proceso de evaluación de riesgos en proceso de la gestión de la cartera de clientes	Establecimiento de objetivos	x		De acuerdo al plan organizacional
	Divulgación de los objetivos	x		Reuniones constantes
	Identificación de los riesgos del proceso		x	No se tiene claro su identificación
	Análisis y evaluación de los riesgos		x	Al no estar identificados no se evalúan
	Acciones para mitigar el riesgo		x	No existe políticas para la administración del riesgo

### Control de Actividades

Componente de Control Interno	Controles	Existe		Observaciones
		Si	No	
Políticas y procedimientos que contribuyan a mitigar el riesgo para alcanzar los objetivos	Análisis de los procesos, ya sean proyecciones, presupuestos, cartera		x	No realiza la evaluación de su cartera histórica, no analiza las contingencias pasadas con relación a la cobrabilidad de su cartera de clientes.
	Actividades administrativas definidas	x		De acuerdo a funciones y procedimientos
	¿Los controles preventivos y correctivos están determinados?	x		Se relacionan con el riesgo y los objetivos
	Evaluación de la adecuada segregación de funciones		x	Al no estar identificados no se evalúan
	Las políticas se encuentran identificadas con sus correspondientes procedimientos		x	No están definidas formalmente
	¿Se evalúan los controles?		x	Se carece de evaluación a los controles



### Sistemas de información y comunicación

Componente de Control Interno	Controles	Existe		Observaciones
		Si	No	
Aplicaciones fundamentales de tecnología de información	Aplicación de un sistema contable	x		Sistema Integral y confiable
	Cambios recientes		x	Se viene utilizando el mismo sistema
	Integración del sistema		x	El sistema de información solo es utilizado por el departamento contable
	Información adecuada	x		Solo la información contable
	Información pertinente y actualizada		x	La información financiera se encuentra atrasada
Comunicación	Comunicaciones internas	x		De forma parcial
	Comunicaciones externas		x	Se envían EEFF cada 6 meses
	Se ha establecido políticas de manejo de la información confidencial		x	La información confidencial es manejada solo por el Gerente

### Supervisión y monitoreo

Componente de Control Interno	Controles	Existe		Observaciones
		Si	No	
	¿Se realizan reuniones con la Gerencia a fin de tratar asuntos estratégicos del proceso?	x		Establecer procedimientos de cobrabilidad y clientes nuevos
	¿Se efectúa el análisis el riesgo crediticio?		x	Debido a que se posee una cartera mínima de incobrabilidad no se está atento a todas las fases del ciclo de la operación
	Servicio no cobrados		x	No existe una gestión de cobro establecido
	Servicios facturados por valor inferior a lo acordado		x	Las facturas a monto real
	¿Los ingresos se registran contablemente?	x		Con un mes de retraso
	¿Existen indicadores?		x	No se mide el desempeño de los procesos asociados
	¿Las deficiencias observadas son comunicadas?		x	No existe información
	¿Existen evaluaciones periódicas?		x	Solo cuando no se cumplen objetivos de los servicios

### **1.3.1 Resultados de la evaluación del control interno**

De los datos antes consignados debemos señalar lo siguiente:

#### **1.3.1.1 Control de Ambientes**

La empresa Limpius Perú S.A. aún no ha formalizado sus políticas de selección de personal, tampoco ha realizado una adecuada evaluación del desempeño laboral. Como consecuencia, el personal de ventas no se encuentra capacitado para desempeñar sus labores de manera eficiente y no brinda una atención adecuada a los clientes. Esto por ejemplo, conlleva que al no clasificar adecuadamente los lineamientos para el otorgamiento del crédito ocasiona problemas de morosidad. Además, la falta de capacitaciones y líneas de carreras dentro de la empresa genera la inestabilidad laboral del personal.

#### **1.3.1.2 Evaluación de Riesgos**

Como resultado del análisis de riesgos en la gestión de la cartera de clientes se encontró que no existe una metodología en el análisis y evaluación de riesgos, por lo que podría desarrollar un proceso débil en los controles, al no evaluar y desarrollar metódicamente sistemas de control de los peligros significativos de un proceso, como la investigación de incidentes o el cierre de las instalaciones que realizan el proceso que podrían distorsionar el cumplimiento de los objetivos empresariales. Esto se da porque la gerencia no ha creado una variedad de servicios diferenciados hacia la gestión clasificada de clientes.

#### **1.3.1.3 Control de Actividades**

Este componente no ha sido establecido claramente las actividades de la empresa de manera formal, por ende, no ha implementado la segregación de funciones como parte de un marco sólido de control interno. Asimismo, al no evaluar los procedimientos para verificar la calidad del control interno, y de esta manera mitigar un factor identificado como riesgo, las oportunidades de negocio no son aprovechadas, por proceder con relación a los clientes a cambios bruscos, indefinidos y/o confusos.

#### **1.3.1.4 Sistemas de Información y Comunicación**

Igualmente, observamos en el caso de la empresa Limpius Perú S. A., la baja restricción de accesos a sistemas, archivos e información de la empresa a personal que no está autorizado, lo cual pueden repercutir en errores producidos por registros no autorizados o manipulación de información almacenada en los diferentes niveles de la organización. Con respecto a las comunicaciones, observamos que el área de ventas no cuenta con un buen canal de comunicación que le permita a la gerencia impartir las pautas y los criterios a seguir para el alcance de los objetivos propuestos.

#### **1.3.1.5 Supervisión y Monitoreo**

Se advierte que la gerencia realiza periódicamente un análisis de la cartera de clientes para examinar y evaluar sus actividades y procedimientos, pero no de manera estructurada. Los indicadores de gestión no son tomados en cuenta para el proceso. Tampoco son consideradas las recomendaciones del área de ventas para el control preventivo. Asimismo, la supervisión y comprobación del grado de aplicación y cumplimiento de políticas, procedimientos, normativas contables y legales no son implementadas, por lo que no existe un enfoque de auditoría interna que permita evaluar la eficacia y objetivos del sistema de control interno para la gestión de la cartera de clientes.

#### 1.4 Aspecto contable en relación a la gestión de la cartera de clientes

Limpius Perú S.A.  
Estado de Situación Financiera  
Al 31 de diciembre del 2015

<b>Activo</b>	<b>S/. (000)</b>
<b>Activo corriente</b>	
Efectivo y equivalente de efectivo	550
Cuentas por cobrar comerciales, neto	9029
Cuentas por cobrar comerciales relacionadas	1641
Otros activos financieros	1152
Suministros	384
Impuesto y gastos pagados por anticipado	1076
<b>Total activo corriente</b>	<b>13832</b>
Otros activos financieros	188
Activo por impuesto a las ganancias diferido, neto	618
Vehículos, mobiliario y equipo, neto	2713
Activos intangibles, neto	311
<b>Total activo</b>	<b>17662</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>	
<b>Pasivo corriente</b>	
Cuentas por pagar comerciales	2094
Cuentas por pagar relacionadas	360
Otros pasivos financieros	6375
Obligaciones financieras	2091
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>10920</b>
Obligaciones financieras	83
<b>Total pasivo</b>	<b>11003</b>
<b>Patrimonio</b>	
Capital social	2772
Reserva legal	88
Resultados acumulados	3799
<b>Total patrimonio</b>	<b>6659</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>17662</b>

A continuación se presenta la composición del rubro cuentas por cobrar comerciales:

	<b>2015</b>
	<b>S/. (000)</b>
Facturas por cobrar	9141
Menos: Estimación para cuentas de cobranza dudosa	(112)
	<b>9029</b>

Al 31 de diciembre de 2015, el anticuamiento del saldo de cuentas por cobrar comerciales es como sigue:

	<b>2015</b>		
	<b>No deteriorado</b>	<b>Deteriorado</b>	<b>Total</b>
	<b>S/. (000)</b>	<b>S/. (000)</b>	<b>S/. (000)</b>
<b>Vigentes</b>	5807	-	5807
<b>Vencidas</b>			
Hasta 30 días	2546	-	2546
De 31 a 90 días	482	-	482
De 91 a 180 días	194	4	198
Mayores a 180 días	-	108	108
	<b>9029</b>	<b>112</b>	<b>9141</b>

Al 31 de diciembre de 2015 corresponde principalmente a las cuentas por cobrar originadas por los servicios de limpieza prestados a diversas empresas locales, principalmente en moneda nacional, no generan intereses y son de vencimiento corriente. Durante el año 2015, la empresa suscribió importantes contratos con nuevos clientes locales.

Limpius Perú S.A.  
Estado de Resultados  
Al 31 de diciembre del 2015

	2015
	S/. (000)
Ingreso por prestación de servicios	80696
Costo por prestación de servicios	(74641)
<b>Utilidad bruta</b>	<b>6055</b>
Gastos de administración	(4873)
Gastos de ventas	(143)
Otros ingresos operacionales, netos	434
<b>Utilidad operativa</b>	<b>1473</b>
Ingresos financieros	21
Gastos financieros	(154)
Diferencia en cambio, neta	(37)
	(170)
<b>Utilidad antes de impuestos a las ganancias</b>	<b>1303</b>
Impuesto a las ganancias	(728)
<b>Utilidad neta</b>	<b>575</b>

Analizando ratios de rotación de cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{ventas}}{\text{cuentas por cobrar}} = \frac{80696}{9029} = 8.93$$

$$\frac{\text{días en el año}}{\text{rotacion ctas. por cobrar}} = \frac{360}{8.9374} = 40.28$$

De lo señalado anteriormente, observamos que la rotación de las cuentas por cobrar son ocho (8) veces al año, por lo que se puede calificar el resultado de regular y conformista, por lo que se busca una rotación más constante para dar mayor liquidez a la empresa.

Asimismo, se advierte que el periodo promedio de cobranza de las cuentas por cobrar es de cuarenta (40) días, el resultado es alentador; sin embargo, se busca hacer efectivo la cobranza en un menor número de días, aproximadamente en treinta (30) días como promedio.

Después de estos análisis de ratios rotación de cuentas por cobrar, es importante señalar la relación que dicha información guarda con la cartera de clientes; porque depende de los clientes hacer efectivo el crédito otorgado por los servicios brindados.

En este sentido, se busca en el presente trabajo evaluar el control interno (basado en la evaluación de las áreas involucradas) y el análisis de ratios mencionado con la finalidad de conocer la gestión de la empresa, buscando una eficiente administración de la cartera de clientes, y de los procedimientos y funciones del personal de las áreas de ventas y cobranza, y de este modo lograr los objetivos de la empresa.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Antecedentes**

En el presente estudio estamos considerando las siguientes tesis:

#### **2.1.1 Tesis Nacionales**

**Lesly Karin Salazar Catalán (2014).** “El Control Interno: Herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la Gerencia Pública de hoy”. Sustentado para optar el Grado de Magister en Ciencia Política y Gobierno. En la Pontificia Universidad Católica del Perú. En sus conclusiones manifiesta:

1.- El actual concepto de Control Interno se enmarca dentro de una perspectiva de control integral, donde la supervisión de la gestión pública y la verificación del cumplimiento de las normas legales, se realiza a nivel interno y externo de una entidad. El Control Interno, busca que la Alta Dirección, los gerentes y personal de cada empresa, efectúen acciones de cautela previa, simultánea y posterior a sus actividades, con la finalidad de que el uso de sus recursos, bienes y operaciones, este orientado a la consecución de los objetivos, metas y misión de cada empresa.

2.- La Contraloría General, como órgano técnico competente en materia de control gubernamental, ha establecido que sobre la base de una gestión de riesgos las entidades deben implementar los controles internos que sean necesarios para la consecución de los objetivos, metas y misión institucional, lo cual además favorece el cumplimiento de objetivos gerenciales relacionados con el buen manejo de los recursos públicos, destacándose entre ellos la transparencia, la organización interna, la rendición de cuentas y el control posterior.



**Lucy Silvia Aquipucho Lupo (2015).** “Control Interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso – Callao, periodo: 2010-2012”. Sustentado para optar el Grado de Magister en Auditoria. En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En sus conclusiones manifiesta:

1.- En la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso resultó no ser óptimo el sistema de control interno respecto a los procesos de Adquisiciones y Contrataciones durante el periodo 2010-2012; por la inadecuada programación del plan anual de la entidad, disponibilidad presupuestal, la coherencia entre el plan anual y la disponibilidad presupuestal, entre otros aspectos, influyendo negativamente en la ejecución del Plan Anual de la entidad y la ejecución del gasto que conllevaron las modificaciones a dicho Plan Anual.

2.- El débil sistema de control interno con que cuenta la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso periodo 2010-2012, influyó negativamente respecto a los requerimientos técnicos mínimos, tales como: la razonabilidad adecuada de los requerimientos mínimos, presentación de documentos y verificación de la autenticidad de los documentos presentados, en consecuencia, esta situación genera que los factores de evaluación sean determinantes, sesgados, ocasionando la no admisión de la propuesta del proceso de selección.

**Víctor Humberto Aguilar Pinedo (2013).** “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C. – Año 2012”. Sustentado para optar el Título Profesional de Contador Público. En la Universidad de San Martín de Porres. En sus conclusiones manifiesta:

1.- Corporación Petrolera S.A.C, carece de una política de crédito eficiente, pues en la evaluación de los posibles clientes solo toma en cuenta el prestigio y la antigüedad en el mercado, más no se hace un estudio y seguimiento riguroso al comportamiento, que tienen los posibles clientes, en el cumplimiento con sus obligaciones con otros contratistas. Esto conlleva a que muchas veces Corporación Petrolera S.A.C., contrate a empresas, para que realicen esta labor, lo cual genera más gastos y esto afecta a la liquidez de la empresa.

2.- Corporación Petrolera S.A.C., no cuenta con una política de cobranza consistente, pues el plazo establecido para el pago de los clientes es de 45 días de acuerdo a contrato. Esto en parte es en teoría pues en la práctica no se da y la empresa no cuenta con un plan de contingencia para cubrir los gastos en que incurre por la demora en la aprobación de facturas. Este inconveniente se ve reflejado en los procedimientos burocráticos de aprobación de valorizaciones que tienen las operadoras petroleras en las diferentes etapas del proceso de revisión y aprobación de servicios realizados, por consiguiente afecta a la liquidez de la contratista Corporación Petrolera S.A.C.

**Lorena Kimberley Uceda Dávalos y Fiorella Villacorta Bacalla (2014).**

“Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. en la ciudad de Lima periodo 2013”. Sustentado para optar el Título Profesional de Contador Público. En la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. En sus conclusiones manifiestan:

1.- Se determinó que las políticas de ventas al crédito sí influyen en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. del año 2013, según la evaluación y análisis a una muestra de 100 clientes se determinó que la morosidad, se debe como consecuencia del incumplimiento de los requisitos normados en las tres políticas de créditos establecidas por la empresa.

2.- Se conoció el nivel de ventas de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. del año 2013, de acuerdo a los resultados, los meses que se han obtenido mayor porcentaje son: enero con 12%, noviembre con 10% y diciembre con 11%, esto se debe principalmente a las ventas de productos con mayor rotación en determinadas estaciones del año. Asimismo, se analizó los tipos de ventas, con que trabaja la empresa, entre las cuales tenemos: ventas al crédito con un 66% y ventas al contado con un 34%, esto demuestra que la empresa realiza mayores ventas al crédito que al contado.

### 2.1.2 Tesis Internacionales

**Jimena Mercedes Segovia Villavicencio (2011).** “Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cía. Ltda.”

Sustentado para optar el Título Profesional de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. En la Universidad Central del Ecuador en Quito – Ecuador. En sus conclusiones manifiesta:

1.- El capital humano es el recurso principal para la aplicación de un sistema de control interno debido a que depende principalmente del nivel de compromiso del personal para desempeñar las actividades asignadas de manera eficiente y eficaz.

2.- La compañía Datugourmet Cía. Ltda. se desempeña en un campo económico que presenta muchas oportunidades de crecimiento, condición que exige la implementación de un sistema de control interno para el control de sus procesos desempeñados en las unidades técnicas y administrativas.

**Lesder Augusto Velásquez Reyes (2011).** “Evaluación de Procedimientos de Controles Internos en las áreas de Caja y Bancos, Cuentas por Cobrar y Activos Fijos en una Institución Educativa Privada de enseñanza media”. Sustentado para optar el Título Profesional de Contador Público y Auditor. En la Universidad de San Carlos de Guatemala en Guatemala. En sus conclusiones manifiesta:

1.- Los controles internos deben contar con las políticas y los procedimientos establecidos como respuesta para aceptar, compartir, reducir y evitar los riesgos detectados; no eliminando los riesgos, pero se logra la disminución de ocurrencia de los mismos, permitiendo obtener mejores resultados en cada una de las áreas sobre las transacciones que en ellas se realizan de manera consistente.

2.- Derivado del análisis de los riesgos que por su naturaleza son inherentes a las áreas sujetas a estudio, la administración de la entidad debe de implementar, fortalecer y evaluar los controles internos para aceptar, compartir, reducir o evitar los riesgos identificados y alcanzar los objetivos deseados. Las áreas con mayor riesgo residual son cajas y bancos, seguido por cuentas por cobrar y el área donde se puede tener mayor tolerancia al riesgo es el área de activos fijos.

**Martín Chinchilla Paniagua (2010).** “Plan de gestión para el aumento de la cartera de clientes fijos en I Fiori ~ Flores y Decoraciones”. Sustentado para optar el Título de Master en Administración de Proyectos. En la Universidad para la Cooperación Internacional en San José – Costa Rica. En sus conclusiones manifiesta:

1.- Dentro de la gestión del plan se dispuso de áreas en las que se definieron los recursos y trabajo necesario para completar el proyecto. También el tiempo y los costos, donde el plan define una línea base del cronograma por seguir, como una línea base del presupuesto estimado, ambas líneas sirven como parámetro comparativo durante todo el avance del proyecto. De este modo, en el momento en que el director de proyecto desee hacer controles del estado actual del proyecto, va a tener una guía. Por último, se gestionaron los recursos humanos para identificar los roles y responsabilidades de cada uno durante el proceso de cada método.

2.- Dentro del análisis básico de flujo de caja, sin tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo, se entiende que el proyecto solamente es viable en escenarios probables y en escenarios óptimos. Para el escenario más probable, el conjunto de métodos podría aplicarse y la inversión sería reintegrada casi cinco años más tarde, momento en que la floristería obtendría 3 millones de colones (moneda de Costa Rica) anuales fijos. Ello asumiendo que el cliente continúa de forma indefinida con la empresa.

**Mairé M. Malavé M. (2006).** “Análisis del control interno de las cuentas por cobrar llevados en la Unidad de Contabilidad de los Organismos Oficiales Descentralizados de la empresa SEMDA C. A. periodo Mayo-Septiembre 2005”. Sustentado para optar el Título de Licenciado en Contaduría Pública. En la Universidad de Oriente de Maturín-Monagas en Venezuela. En sus conclusiones manifiesta:

1.- SEMDA, C.A a pesar de contar con sistemas como SIGA y SICON no se emite correctamente los movimientos que tienen las cuentas por cobrar con respecto a los organismos descentralizados por no llevar una información al día de las operaciones realizadas.

2.- Las cuentas por cobrar son conciliadas anualmente. Estas conciliaciones se logra a través de una serie de procedimientos; emisión y consignación de los memorándums, recaudación y transcripción de la información que permite detectar si existe alguna diferencia y proceder a realizar el análisis y su respectivo informe si es necesario.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Control Interno**

#### **2.2.1.1 Definición**

“El control interno es un proceso ejecutivo por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer la seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización”. (Mantilla, 2009, pág. 03)

“También se puede decir que el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas en una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la precisión y confiabilidad de la información contable, promover la eficiencia operativa y estimular su adhesión de las políticas prescriptas en la dirección”. (Mautz, 1972, pág. 223)

**Comentario:** Estamos de acuerdo con el autor Samuel Mantilla, R.K.Mautz, toda vez que el control interno como instrumento de gestión permite salvaguardar los activos de la empresa, lograr la eficiencia de las funciones del personal operativo, así como obtener información confiable que permita fundamentar satisfactoriamente importantes decisiones operativas y financieras.

#### **2.2.1.2 Características**

Las principales características del control interno son las siguientes:

- a) Es un proceso, es decir, es un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- b) Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se encuentra supeditado solamente a manuales de organización y procedimientos.

- c) Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados.
- d) Facilita la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- e) Procura el logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos. (Del Toro, 2005, pág. 08,09)

### **2.2.1.3 Responsabilidades del control interno**

La responsabilidad del control interno debería ser de todos los miembros de una organización, es decir, junta de directores, director ejecutivo, gerencia y los empleados. El modelo de control COSO (*Committee of Sponsoring Organization*), publicado en 1992, surge como respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno, proporciona una guía para fijar las responsabilidades de quienes tienen una participación clave en asegurar la efectividad y eficiencia del control interno en las organizaciones. (Orlando Fonseca, 2011, pág. 47). En la Tabla N° 06 se resumen estas responsabilidades:

## Responsabilidades por el control interno según COSO

Puesto	Funciones y responsabilidades
Director Ejecutivo	Responsabilidad global sobre el sistema de control interno. Asegura que todos los componentes del sistema se encuentren en su lugar.
	Establece el mando en la organización.
	Establece el estilo de la gerencia y la filosofía de operaciones.
	Participa en la elección de miembros de la junta de directores.
	Proporciona liderazgo y dirección a la gerencia.
	Cumple con realizar con la gerencia las revisiones de control relacionadas con sus responsabilidades sobre la efectividad del control interno.
Gerencia	Establece los procedimientos de control más específicos.
	Monitorea e informa sobre la efectividad de los controles.
	Podría ejecutar algunos procedimientos de control.
Gerente Financiero	Responsabilidad primordial por el diseño, implementación y monitoreo del sistema de información financiera de la entidad.
	Aporta en el diseño de objetivos a nivel - entidad y evaluación del riesgo.
Comité de Auditoría	Proporciona guías para vigilar las actividades realizadas por la gerencia.
	A través de la selección de la gerencia, ayuda a referir las expectativas referidas a la integridad y valores éticos en la entidad.
	Establece los objetivos de alto nivel y la planificación estratégica.
	Investiga cualquier asunto que lo considere importante.
Auditor interno	Examina los controles internos y recomienda mejoras de estos.
Otras personas	Realiza el control de las actividades con el debido cuidado.
	Comunica a los niveles superiores acerca de la ocurrencia de los problemas en las operaciones, el incumplimiento del código de conducta, u otras violaciones a las políticas, o la existencia de actos ilegales.

#### 2.2.1.4 Componentes del control interno

##### a. Control de ambientes

El ambiente de control consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influya la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. En esencia es el principal elemento sobre el que se sustentan los otros componentes e indispensable, a su vez, para la realización de sus propios objetivos de control. (Miguel Barquero, 2013, pág. 22).

##### b. Elementos del control de ambientes

###### i) Integridad y valores éticos:

Tiene como propósito establecer los valores éticos bajo los cuales se conduzcan todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y los valores del personal que lo diseña. Es importante en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos. La participación de la alta dirección es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija pautas a través de su ejemplo. (Miguel Barquero, 2013, pág. 23).

###### ii) Competencia:

Son los conocimientos y habilidades que deben poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas. La **Junta Directiva, Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría** fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromiso necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos. (Miguel Barquero, 2013, pág. 25)

###### iii) Filosofía administrativa y estilo de operación:

Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procedimiento de la información, los principios y criterios contables, entre otros. Otros elementos que también influyen en el ambiente de control son: Estructura organizativa, delegación de autoridad, de responsabilidad, políticas, y prácticas del recurso humano.



### **c. Evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgo es la identificación y el análisis de riesgo relevante para el logro de los objetivos y base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que incluyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. (Miguel Barquero, 2013, pág. 27)

#### **i) Categorías de objetivos en la evaluación de riesgo**

- **Objetivo de cumplimiento:** Está dirigido a la adherencia de leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivo de operación:** Son aquellos relacionados con la efectividad y la eficiencia de la operación de la organización.
- **Objetivo de la información financiera:** Dirigida a la obtención de información financiera contable. (Miguel Barquero, 2013, pág. 28)

### **d. Control de actividades**

La actividad de control, son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

La actividad de control tiene distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o defectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos reales o potenciales, en beneficio de la organización, su misión u objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder. (Miguel Barquero, 2013, pág. 30).

#### **e. Sistema de información y comunicación**

Los sistemas de información esta diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles aplicados sobre los sistemas de información. Los mismos que se detallan en líneas siguientes:

**i) Controles generales:** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluye el control sobre el centro de procedimientos de datos y seguridad física, contratación y mantenimiento de software, así como la operación propiamente dicha. También se desarrolla con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencias y otros.

**ii) Controles de aplicación:** Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr en el procedimiento integridad, confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las operaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas que reciben o entregan información. (Miguel Barquero, 2013, pág. 33).

#### **f. Supervisión y monitoreo**

Los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y limitaciones inherentes al control, sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. Como resultado de ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte del sistema de control.

La supervisión y el monitoreo son los procesos diseñados para verificar la vigilancia, calidad y efectividad del sistema de control interno de la entidad, que incluye algunas de las siguientes actividades:

- Supervisión independiente(Auditoria Externa)
- Autoevaluaciones (Revisión de Gerencia)
- Supervisión a través de la ejecución de operaciones

(Miguel Barquero, 2013, pág. 35)

## **2.2.2 Cartera de clientes**

### **2.2.2.1 Definición**

El cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas. Una cartera es un listado de clientes con rasgo o criterio en común. (Bastos, 2006, pág. 05)

El cliente es el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia debe consistir: En mantener a los actuales clientes; y en atraer a los clientes potenciales. La cartera de clientes está formada de todas las instituciones o personas físicas que han realizado compras en una empresa o en un negocio. (Brown, 1989, pág. 10)

### **2.2.2.2 Factores que influyen en las expectativas del cliente**

- a) Servicialidad:** La servicialidad es una añadidura. Se da cuando al solicitante se le brinda asistencia en su consulta, con sugerencias, información y acciones posiblemente relevantes que son mayores o más detalladas que la respuesta o la acción particularmente buscada.
- b) Interés personal:** Cuando se demuestra interés personal al responder a una consulta del cliente, la relación cambia. Inicialmente esta es una relación de ellos y nosotros; con el interés personal, se convierte en una relación de aprecio.

**c) Confiabilidad:** Significa que el cliente puede estar seguro del desempeño de la organización. (Brown, 1989, pág. 36).

### **2.2.2.3 Clasificación de clientes según criterios objetivos**

A continuación se presentan los distintos tipos de clientes que pueden diferenciarse en cada una de las segmentaciones en base a distintos criterios objetivos.

#### **a) Segmentación por criterios socioeconómico - demográficos.**

Esta clasificación se lleva a cabo teniendo en cuenta los perfiles socioeconómicos de los consumidores, que son los que explican sus comportamientos y preferencias. La mayoría de las variables socioeconómicas permiten realizar una segmentación que cumple con las condiciones de eficacia de la empresa que vende. Así, podemos establecer grupos de clientes por edad, sexo, ingresos, etc.

La edad es un factor que permite crear grupos de clientes, como por ejemplo, adolescentes, mayores, niños, adultos, etc. Sin embargo, las necesidades de las personas varían con la edad, incluso en los países occidentales la estructura de la pirámide poblacional está cambiando de forma drástica estrechándose su base. (Bastos, 2006, pág. 15).

#### **b) Segmentación por criterios psicográficas**

Las variables psicográficas, tales como la personalidad, la motivación y los estilos de vida, permiten explicar el hecho de que personas con un mismo perfil sociodemográfico tengan un comportamiento de compra muy distinta, y viceversa.

Las variables psicográficas pueden ser buenas para realizar una segmentación, sin embargo, su uso puede venir limitado por las siguientes razones: son variables de difícil cuantificación, no existe o es muy difícil de probar una relación clara entre estas variables y las necesidades de los consumidores, y los elementos resultantes pueden ser inaccesibles. (Bastos, 2006, pág. 16).

### c) Segmentación según la frecuencia de compra

Los clientes potenciales son aquellos clientes que no han adquirido todavía un servicio o producto, pero son susceptibles de adquirirlo, ya que por sus características, el producto les encaja.

Los clientes ocasionales son los que adquieren esporádicamente el producto y hay que compartidos con la competencia.

Los clientes asiduos o fieles son aquellos con los que se ha establecido una relación tan estrecha que compran sistemáticamente el producto.

De acuerdo con estas definiciones suelen asignarse las carteras de clientes potenciales a los vendedores agresivos y noveles y, por el contrario, las carteras de clientes fidelizados a vendedores veteranos con posicionamiento en la empresa. (Bastos, 2006, pág. 17)

#### **2.2.2.4 Servicio y atención al cliente**

La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran la institución orientada al cliente o público en general. (John Tschohl, 2008, pág. 10).

##### **a. Concepto de servicio**

Es la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes o público en general, mostrando interés y brindando una atención especial.

Prestar servicio implica el interés que ponemos para descubrir las necesidades y deseos de nuestros clientes, a fin de efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas.

En la elaboración de la Visión, Misión, Valores y Diseño de la organización se encuentra incluido el concepto de servicio. (John Tschohl, 2008, pág. 10).

### **b. La calidad de servicio se manifiesta en dos frentes: Diseño y Realización**

El **diseño** es el servicio básico que se ofrece al cliente, las condiciones que permitirán brindar el servicio. Por ejemplo, en una oficina, el diseño podría ser la adecuación física del área:

- El acceso fácil a oficinas, áreas
- Las ventanillas disponibles / Áreas de atención
- La información / Rotulación de los servicios
- Disponibilidad de personal
- Disponibilidad de equipos y/o materiales (Ej. Formularios)
- Horario (adecuado)

(John Tschohl, 2008, pág. 11)

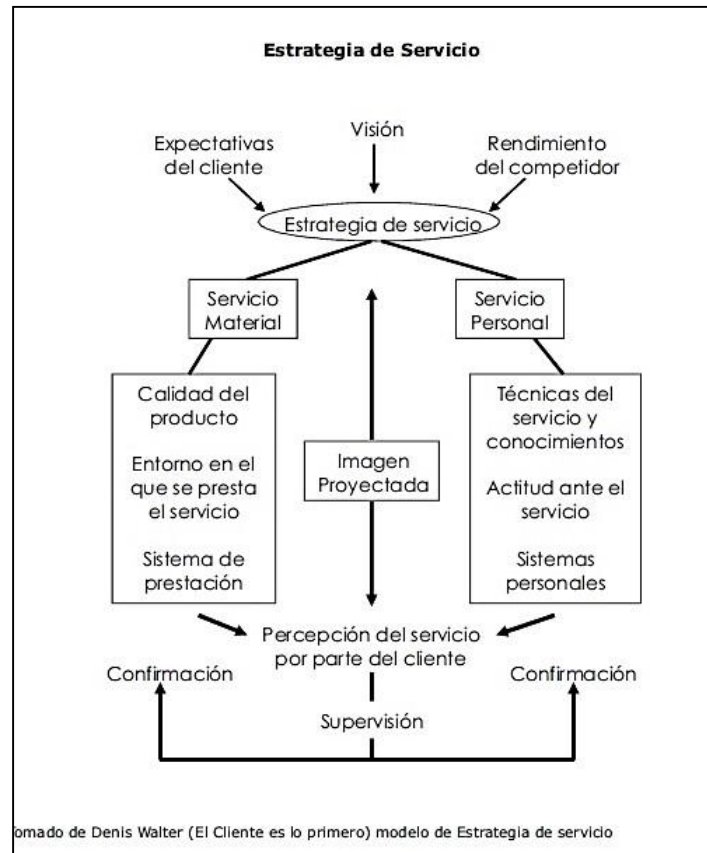
Por otra parte, la **realización** consiste en hacer adecuadamente el trabajo, es decir se concentra en cómo se ejecutó el servicio y está relacionada con:

- La experiencia que tiene el cliente cuando se usa el servicio
- Si recibió la atención adecuada
- Solucionar los requerimientos / problemas
- Si la atención fue rápida
- Si pudieron hacer los cambios sin molestias
- Si fueron amables y corteses
- Si hubo tranquilidad
- Si el cliente percibió el interés por atenderlo

(John Tschohl, 2008, pág. 11)

### **c. Capacidades de gestión: Capacidad Estratégica y Capacidad Operativa**

La **Capacidad Estratégica** consiste en ofrecer un servicio bien diseñado. Para lograrlo se debe valorar correctamente las expectativas de los clientes y crear un conjunto de servicios que las satisfagan a la altura de la calidad preconcebida por el cliente. (John Tschohl, 2008, pág. 15)



**Gráfico 1: Estrategia de servicio**

La **Capacidad Operativa** se enfoca en prestar un servicio que significa:

- a) Garantizar que los servicios se brindan sin fallas, en cualquier momento o lugar en que el cliente tome contacto con la institución. Ello implica generar un servicio con “cero fallos”, es decir, una prestación del servicio coherente de igual calidad por parte de distintas áreas y oficinas (lugares diferentes), e incluso empleados distintos o verificados en diferentes visitas o encuentros.

La coherencia y el estándar de “cero fallos” implican la estandarización del comportamiento y de las formas de proceder en la prestación del servicio. Para ello requerimos estandarizar:

- Los conocimientos y el manejo de los procedimientos.
- Las normas de calidad.

- b) Ser capaz de crear un entorno apropiado para que el cliente experimente una conexión positiva con la institución. Dicho de otra manera, generar un servicio con brío (pujanza, garbo, resolución, gallardía).

El brío tiene que ver con la actitud de las personas:

- Actúan confiadas porque conocen su trabajo.
- Son competentes y están preparadas para hacerse cargo de cualquier situación.
- Están motivadas y proyectan energía positiva. Gracias a ellos, generan el vínculo afectivo necesario con los clientes y están dispuestos a responder las inquietudes de los clientes, a tomar iniciativas, en general a dar el plus.- Están orientadas hacia las personas, por ello dirigen sus capacidades hacia la satisfacción del cliente, buscan “meterse en la piel del cliente”.

(John Tschohl, 2008, pág. 16 -17)

#### **2.2.2.5 CRM (Customer Relationship Management)**

El CRM es una estrategia de aplicación que sirve para organizar y sincronizar las ventas, los procesos de marketing, el servicio al cliente y el soporte técnico. Así, la solución CRM abarca tres áreas clave: el soporte al cliente, la gestión de campañas de marketing y la gestión del equipo de ventas. (Williams Estrada Vera, 2007, pág. 23).

##### **a) Las aproximaciones al CRM**

George Day, profesor de marketing de Wharton, describe tres formas de concebir el CRM. Cada una de ellas tiene unos resultados enormemente distintos.

La primera aproximación es la orientada al mercado. El CRM juega un papel central en la estrategia de la compañía, que se centra en desarrollar un servicio de valor añadido al cliente, con una atención de alta calidad y con la voluntad de dar respuesta a sus distintas necesidades. Para muchas empresas, esto supone abandonar la orientación de producto y adquirir una orientación de servicio basada en la personalización de prestaciones y ofertas, dando prioridad a los clientes más rentables para la compañía o a los que potencialmente pueden serlo en un futuro cercano.



La segunda aproximación está orientada a los procesos. En este caso, la compañía se centra principalmente en la mejora de los procesos internos para optimizar la información de sus clientes y reducir así los costes de servicio. Las nuevas tecnologías tienen aquí la función de facilitar y perfeccionar las actividades de venta de los empleados.

La tercera aproximación al CRM es la de acciones defensivas. Se trata de los clásicos programas de fidelización basados en puntos, regalos y descuentos. Están diseñados para neutralizar las ventajas logradas por un competidor que ofrece mejores precios o un programa similar. Estas aproximaciones suelen servir para mantener una estrategia comercial, pero rara vez consiguen una nueva ventaja competitiva. (Bastos, 2006, pág. 49-50)

#### **Aproximaciones al concepto de CRM**

APROXIMACION	PRIORIDADES DEL CRM
Orientación de mercado	Modificación de la estrategia Orientación de servicio y cliente Personalización del servicio
Orientación de procesos	Mejore de los procesos internos Reducción de los costes de servicios Obtención de información de los clientes
Acciones defensivas	Disminuir las ventajas de un competidor Programa de fidelización (tarjeta) Recompensar al cliente con puntos y regalos

## **b) Beneficios de los programas CRM**

### **i) Mayor conocimiento del cliente y personalización del trato**

La introducción de una solución CRM permite identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa y, por tanto, personalizar con mayor precisión y acierto las ofertas y el trato recibido. El CRM contiene amplia información sobre los clientes: sus datos personales, los servicios y productos contratados, su importe, frecuencia y lugar de compra, canales de contacto que suele utilizar, acciones comerciales ya realizadas y su respuesta en cada una de ellas, etc. Al mismo tiempo permite conocer su rentabilidad actual y futura, su grado de fidelización, las posibles acciones comerciales a realizar o qué tipo de productos se adecuan a su perfil.

La gran ventaja que aportan los CRM es que centralizan toda la información de un cliente, evitando la posibilidad de tener datos incoherentes o no actualizados. En los últimos años, los puntos de contacto entre una empresa y sus clientes han aumentado. Por ejemplo, un cliente de una entidad financiera puede relacionarse con su banco en las propias oficinas de la entidad, a través de sus cajeros automáticos, en Internet, llamando al servicio de atención telefónica o mediante su teléfono móvil. La estructura multicanal de esta comunicación precisa una aplicación que centralice todos los datos recabados en los distintos canales, y el CRM es la herramienta idónea para ello.

Además, el CRM hace accesible toda esa información a todos los empleados autorizados, permitiéndoles disponer de ella en el momento adecuado (es decir, cuando es viable interactuar con el cliente con el fin de modificar su conducta). Las distintas personas que atienden a un cliente en los diferentes canales de contacto deben poder acceder con facilidad a toda la información. Siguiendo con el ejemplo del banco, el director de una oficina debe conocer si su cliente está utilizando la banca electrónica, si suele contratar productos por teléfono, si ha disminuido la frecuencia de uso del cajero automático o si ha manifestado recientemente alguna queja en el servicio de atención telefónica al cliente.

## **ii) Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes**

La amplia información sobre los clientes permite personalizar las ofertas y conocer más en detalle los aspectos que satisfacen más a los clientes y los que generan más rechazo. En consecuencia, permite un mejor desarrollo de la relación, aumentar la satisfacción y el grado de fidelización. Los clientes que reciben un trato personalizado suelen estar más satisfechos que los que tienen la sensación de ser un cliente más, un simple número. La lealtad de los clientes satisfechos, menos propensos a irse a la competencia, genera enormes beneficios a las compañías.

Las compañías con una base de clientes leal pueden reducir sus gastos en campañas de captación de nuevos clientes (cuyos costes suelen ser considerables) y destinar esos recursos a potenciar la calidad de la relación con los que ya tienen, ya sea formando mejor al personal de atención, mejorando los sistemas de información y comunicación o realizando sondeos de satisfacción y campañas de fidelización.

Además, no hay que olvidar que el cliente fidelizado es más propenso a prescribir o recomendar a sus amigos y conocidos el producto o servicio que utiliza, lo que constituye una forma de promoción eficaz y gratuita para la empresa. El “boca-oreja” reduce considerablemente los costes y aumenta las posibilidades de éxito de la captación de clientes.

## **iii) Aumento de las ventas**

El conocimiento detallado y actualizado de los clientes permite a las empresas personalizar sus propuestas de valor y ofrecer a los consumidores lo que realmente necesitan en el momento más adecuado. El *ratio* de respuesta y la receptividad a las campañas de comerciales de una empresa con una base de clientes satisfecha es mayor y, por tanto, las posibilidades del *cross-selling* (venta cruzada, vender más productos en un mismo acto de venta) y el *upselling* (aumento del importe de la compra) son mayores.

Un cliente fiel suele comprar con más frecuencia y está más dispuesto a pagar un precio mayor (*price premium*) del que ofrecen empresas competidoras en el mercado. La satisfacción obtenida por una buena gestión de la información del cliente y por un trato personalizado abre las posibilidades de aumentar los precios y obtener un mayor margen en las ventas. De esta manera, la rentabilidad media de un cliente aumenta de forma considerable. (Bastos, 2006, pág. 51-52)

### Potenciales beneficios de un programa CRM (Customer Relationship Management)

BENEFICIOS	
Mayor conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa</li> <li>- Personalizar de forma más precisa</li> <li>- Tener centralizada toda la información</li> <li>- Accesibilidad a la información de todos los empleados</li> <li>- Disponer de un perfil dinámico de clientes</li> <li>- Conocimiento de mercado para las direcciones de ventas y marketing</li> </ul>
Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del grado de satisfacción de los clientes</li> <li>- Desarrollo de la relación</li> <li>- Reducción de los costes de las campañas de promoción de nuevos clientes</li> <li>- Aumento del marketing viral</li> <li>- Comunidad de clientes</li> </ul>
Aumento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Up-selling</li> <li>- Cross-selling</li> <li>- Price premium</li> </ul>
Reducción costes de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menores costes de atención al cliente</li> <li>- Menores costes de rotación de empleados</li> </ul>

### 3. Alternativas de Solución

#### 3.1 Estrategias relacionadas al ambiente de control

El ambiente de control es la base para el diseño del sistema de control interno; en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al control interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la empresa. Es ilógico pensar que si los directivos de la empresa no tienen en primer nivel de importancia el control interno, los trabajadores lo puedan asumir.

El ambiente de control es de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto y se basa en elementos claves, tales como:

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

Asimismo, el ambiente de control se compone de los siguientes elementos:

**Integridad y valores éticos.** La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, afectando a todos los componentes del mismo, durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de las personas que lo diseñan y lo establecen.

**Compromiso de competencia profesional.** Señala que la necesidad de contar con empleados competentes es obvia, particularmente en este ambiente. En este sentido es importante que la administración defina los niveles de competencia requerida para el personal, según sea cada trabajo en particular y reconozca a su vez los conocimientos, habilidades y nivel de perfeccionamiento adicional que éstos necesitan. Necesidad que puede y debe ser satisfecha mediante una capacitación dirigida y continuada.

### **3.1.1 Competencias formales de la empresa**

La empresa debe poseer la resolución de constitución de la misma con el objetivo de conocer su razón de ser; es decir, para qué fue creada, con el conocimiento de su actividad fundamental, para con ello cumplir con su misión y visión.

La empresa debe poseer la resolución de constitución de sus órganos de dirección, donde se defina el período de reuniones, funciones, integrantes, cómo se informará al colectivo de sus acuerdos y decisiones que competen a sus esfuerzos.

Conformación y chequeo periódico de los convenios colectivos de trabajo, para lograr con ello el conocimiento de la integración de funciones administrativas de todos los trabajadores; realizar periódicamente un análisis de los puntos concertados evitando la falta de relaciones imprescindibles de trabajo.

Establecimiento de contratos y obligaciones, lo que se integra en compraventas, comercializaciones, servicios y producciones temporales u otras plenamente autorizadas por los organismos competentes.

Establecimiento de estilos y métodos de dirección lo que conlleva a una organización integrada entre todas las áreas de trabajo, así como el funcionamiento del Consejo de Dirección y otros niveles intermedios.

### **3.1.2 Asignación de autoridad y responsabilidad**

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones. En este manual deben quedar claramente establecidos las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos.

Con este manual se logra que cada miembro de la empresa conozca sus deberes y responsabilidades; cómo su acción se interrelaciona con otras acciones y otras áreas, y cómo contribuye con su trabajo a alcanzar los objetivos generales de la organización.

La idoneidad y la delegación de autoridad son aspectos que están en correspondencia con el control, ya que precisamente se encargan de la descripción de las funciones, del número apropiado de personas, así como de las relaciones con la responsabilidad. Es por ello que:

Cada puesto de trabajo debe tener una descripción completa y detallada de las funciones que en él se realizan, así como los conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo y debe contener lo siguiente:

- Identificar en la plantilla de cargos la cantidad de personas.
- Toda área, sección o departamento de trabajo debe estar regido por un nivel de autoridad necesario, con la finalidad que se garantice un equilibrio con relación a las responsabilidades, así como al control de las mismas por un jefe o jefes.
- Cada nivel de dirección debe tener definido su nivel de competencia, a los efectos de que éste pueda no sólo lograr el desempeño de su actividad, sino llevar a efecto todo un mecanismo de reingeniería, organización y adecuación acorde a sus facultades y necesidades.
- Cada uno de los niveles de dirección y los trabajadores, para lograr una actualización e idoneidad competente, deben insertarse en un plan de capacitación continua acorde a sus funciones.

- Cada empresa debe poseer el Manual de Normas y Procedimientos, o el Manual de Organización, como un instrumento para ordenar el trabajo y que permita la actualización y chequeo del sistema de Control Interno.

### 3.2.- Estrategia relacionada con la evaluación de riesgo

Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados.

#### 3.2.1 Proceso de Identificación y análisis del riesgo

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas qué, cómo y porqué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados.

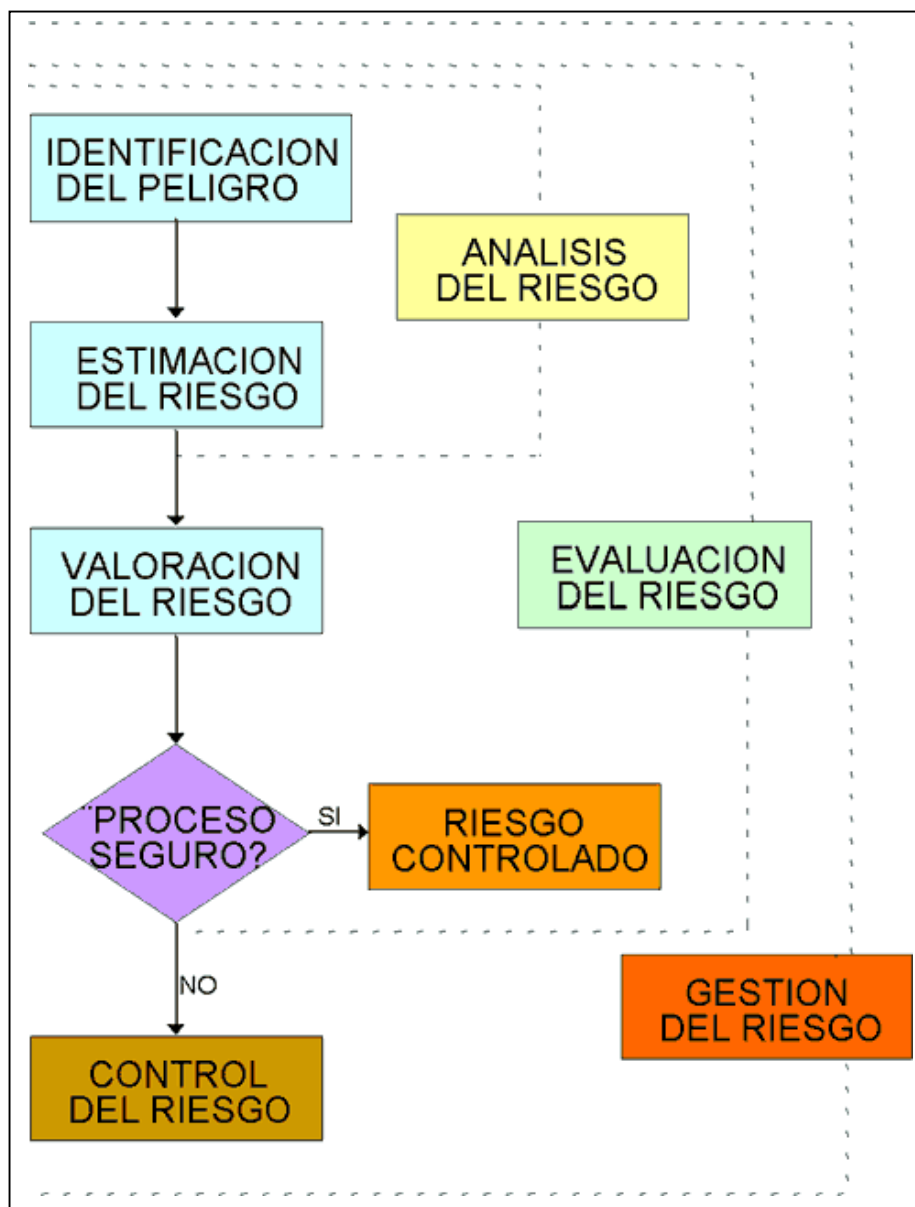
Se encuentran identificados los riesgos tanto internos como externos, que podrían interferir en que los objetivos de procesos sean cumplidos.



**Gráfico 2: Riesgos de diversas fuentes**



Una manera de realizar la identificación del riesgo es a través de la elaboración de un mapa de riesgos, el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias, tal como se observa en el siguiente gráfico:



**Gráfico 3: Identificación del riesgo**

### 3.2.2 Identificación del riesgo

**Riesgo:** Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la empresa y le impidan el logro de sus objetivos.

**Descripción:** Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

**Posibles consecuencias:** Corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

### 3.2.3 Estimación de riesgos

**Probabilidad:** La posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.

**Impacto:** Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Se presentan algunos ejemplos de las escalas que pueden implementarse para analizar los riesgos.

**Análisis cualitativo:** Se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización o el concepto particular del riesgo evaluado.

**Escala de medida cualitativa de probabilidad:** Se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems.



### **3.3.- Estrategias relacionadas con el control y supervisión**

El control es un proceso administrativo ligado con la planeación, el control es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo.

Puntos de control:

- Aprobaciones
- Autorizaciones
- Verificaciones
- Conciliaciones

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

La supervisión constituye un proceso sistemático y permanente de revisión de los procesos y operaciones que lleva a cabo la empresa, sean de gestión, operativas o de control. En su desarrollo intervienen actividades de prevención y monitoreo por cuanto, dada la naturaleza integral del control interno, resulta conveniente vigilar y evaluar sobre la marcha, es decir conforme transcurre la gestión de la empresa, para la adopción de las acciones preventivas o correctivas que oportunamente correspondan.



**Gráfico 5: Control de Actividades**

Propuesta de mejora del proceso en la recaudación de la cartera de clientes:

Características del proceso actual	Características del proceso propuesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades de cobranza, verificación de datos del cliente, recaudo y elaboración del recibo de caja y baja de cartera son elaboradas por la misma persona.</li> <li>- Riesgos: Se puede generar una pérdida económica porque la misma persona se encarga de cobrar y recaudar puede apropiarse del dinero y no dar de baja la cartera cuando sea necesario, a fin de ocultar dicha apropiación.</li> <li>- De igual manera se pueden reflejar registros contables erróneos si se diera la anterior situación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separar la actividad de cobranza, verificación de datos, recaudo y elaboración de recibos de caja.</li> <li>- La actividad de cobranza debe ser ejecutada por personal distinto al de recaudo.</li> <li>- Quien recauda (distinto al de cobranza), debe elaborar el recibo de caja y entregar el soporte al contador (o auxiliar contable de este) para su digitación y dada de baja en cartera.</li> </ul>

Propuesta de mejora de procesos en los pagos:

Características del proceso actual	Características del proceso propuesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La asistente de gerencia revisa y reporta los pagos pendientes, también elabora el cheque y digita los datos en el sistema.</li> <li>- De igual manera el gerente es el único que firma los cheques.</li> <li>- Riesgos: Mucha carga laboral y responsabilidades en la Asistente de Gerencia. Esto puede generar errores en los procesos, demoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegar la función de elaboración de cheques a la asistente de caja. Involucrar una nueva firma autorizada, la del contador general, quien también es profesional y socio de la empresa.</li> </ul>

### 3.4.- Estructura organizativa y funcional de Limpius Perú S.A.

#### 3.4.1 Organigrama. Estructura de dirección y gestión

Limpius Perú S.A, está dividida en cinco áreas claramente diferenciadas: área de Operaciones Comerciales, área de Recursos Humanos, área Administrativa, área de Contabilidad, y área de Marketing y Publicidad.

#### 3.4.2 Jefe de Operaciones Comerciales

Es el máximo responsable de aumentar y mantener la cartera de clientes de la empresa. Así como el de igualar o superar el presupuesto marcado a principios de año en facturación, para cada uno de los servicios especializados dirigidos a los clientes.

##### Atribuciones:

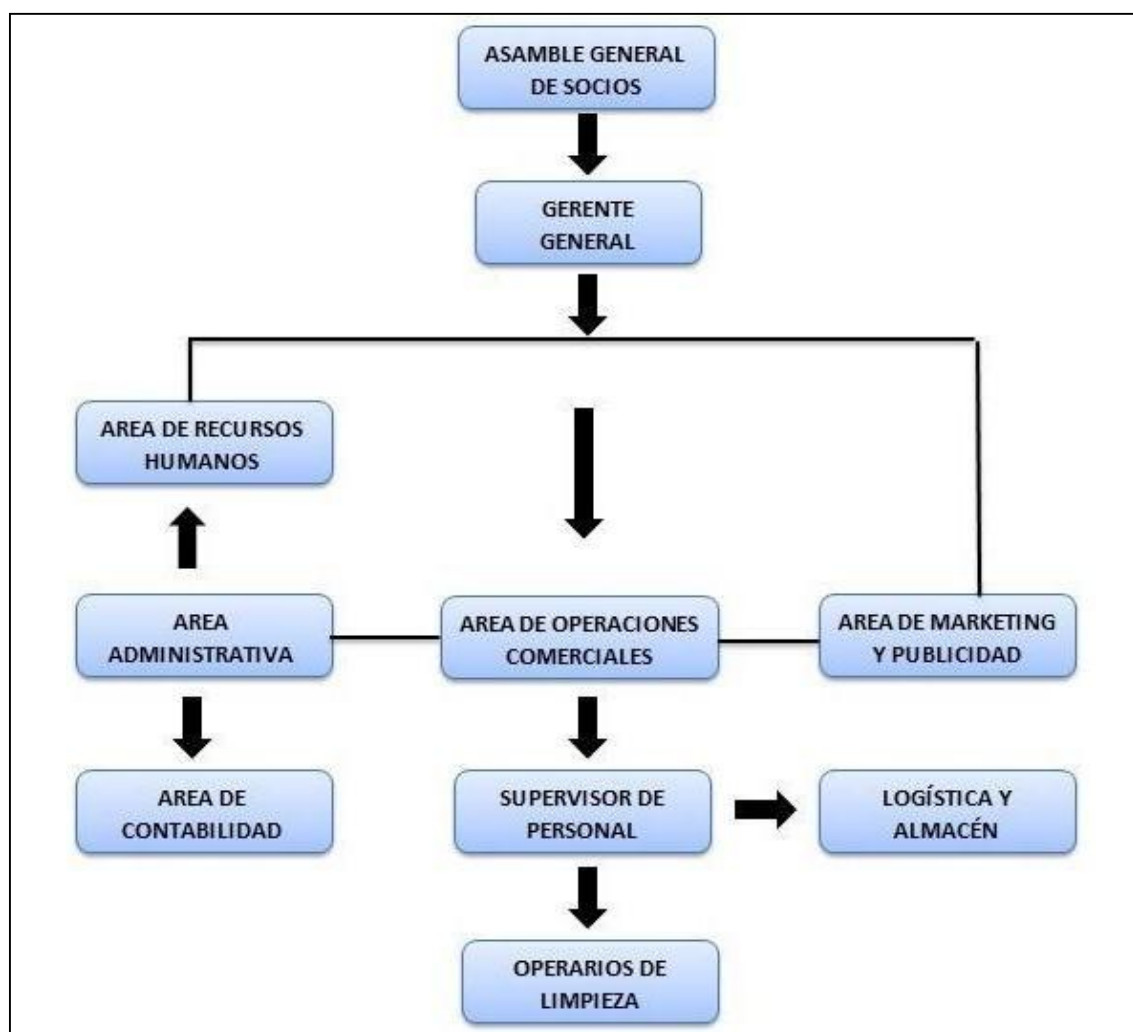
1.- Define conjuntamente con la Gerencia General la política comercial para un periodo determinado, y asimismo realiza lo siguiente:

- a) Estudia el mercado y las empresas de la competencia cada periodo.
- b) Comunica a todos los Directores la Política Comercial para dicho periodo.
- c) Informa a los comerciales acerca de los nuevos productos y de la política a seguir a principios de año en lo relativo a la subida de las tarifas.

2. Seguimiento periódico de todos los clientes que forman parte de la cartera de la empresa y atender personalmente a aquellos clientes estratégicos de cualquier servicio especializado.
3. Gestionar en última instancia aquellos clientes considerados morosos para que puedan cumplir sus obligaciones con plazos establecidos.
4. Comunicar a la gerencia lo siguiente:
5. Acerca de la evolución del mercado y la cartera de clientes.
6. Facilitarle aquella información necesaria para elaborar los presupuestos.
7. Denunciar a la Gerencia y las áreas correspondientes de las incidencias operativas producidas, y acordar acciones correctivas precisas para que no vuelvan a suceder.
8. Realiza acciones para mantener la satisfacción y fidelidad de la cartera de clientes.
9. Envía cada cierto tiempo a los clientes encuestas acerca de la calidad del servicio ofrecido.
10. Se relaciona con otras empresas del giro del negocio a nivel comercial.

**Relación de manejo de documentos:**

- Ofertas comerciales a los clientes.
- Tarifas de proveedores.
- Visitas realizadas por comercial, en una semana.
- Estadísticas comparativas de clientes.
- Presupuestos.
- Listados resúmenes comparativos por líneas, facturación, etc.



**Gráfico 6: Organigrama de la empresa Limpius Perú S.A.**

### **Funciones del área de operaciones comerciales:**

Tiene como objetivo principal la responsabilidad de captar y mantener la fidelidad de los clientes.

### **Atribuciones:**

- 1.- Captar nuevos clientes, para lo cual realiza las siguientes actividades:
  - a) Visitas comerciales con el fin de captar nuevos clientes.
  - b) Elaborar oferta comercial para cada uno de los clientes potenciales.
  - c) Pactar condiciones de pago con clientes potenciales.



## 2.- Mantenimiento y gestión de la cartera de clientes.

- a) Negociar las subidas anuales del precio con un servicio adicional.
- b) Información personal de los nuevos servicios que se ofrece con materiales de calidad.
- c) Resolver cualquier posible incidencia que se hubiera podido ocasionar, entre la empresa y el cliente.
- d) Solucionar en la medida de lo posible cualquier problema que pudiera surgir con las máquinas de limpieza.
- e) Gestionar visitas de inspección para la supervisión del servicio especializado de limpieza.

### **Relación de manejo de documentos:**

- Oferta comercial.
- Solicitud de crédito comercial.
- Estadística anual de clientes.
- Tarifas y condiciones de ventas.

### **Separación de tareas y responsabilidades**

La dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

Se debe asignar a personas diferentes las tareas y responsabilidades relativas a la autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos económicos de la organización.

Esto disminuye considerablemente la posibilidad de cometer actos ilícitos y en caso que se cometan, es más fácil su detección.

Las personas que llevan adelante tareas que puedan dar lugar a cometer irregularidades, deben ser regularmente rotadas de sus puestos.

### 3.5.- Estrategias relacionadas con los sistemas de información

Un sistema de información es una combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúne, transforma y disemina información en una organización.

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen datos que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar la empresa de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros.

**La Calidad de la información.** La calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento.

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos como:

Contenido. ¿Contiene toda la información necesaria?

Oportunidad. ¿Se facilita en el tiempo adecuado?

Actualidad. ¿Es la más reciente disponible?

Exactitud. ¿Los datos son correctos?

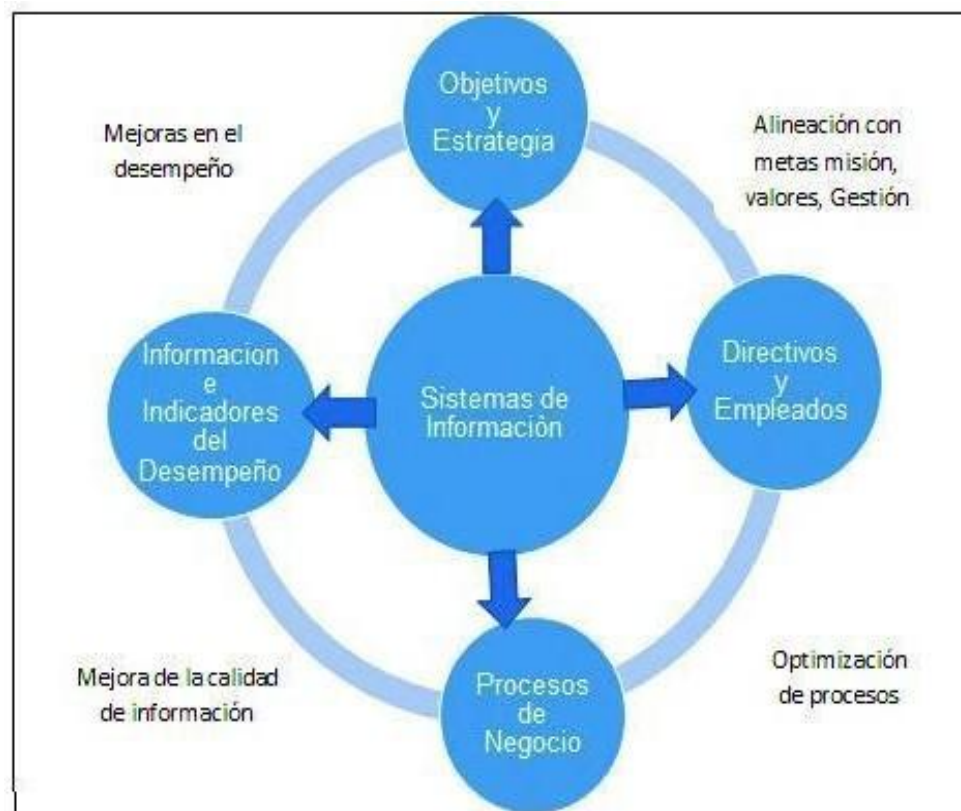
Accesibilidad. ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

### 3.5.1 Información y responsabilidad

El flujo de información debe circular en todos los sentidos dentro de la organización. La información circula en todos los sentidos dentro de la organización (ascendente, descendente, horizontal y transversal) y está disponible para quienes deben disponer de ella.

### 3.5.2 Sistema de Información Integrado

El objetivo de integrar toda la información de los distintos departamentos de la empresa en una única base de datos común.



**Gráfico 7: Sistema de información.**

### 3.5.3 Flexibilidad al cambio

Detrás de todo cambio está una buena decisión, los niveles gerenciales están destinados a ser responsables del éxito de la empresa, por lo tanto cada una de las decisiones que se tomen se verán reflejadas en el cumplimiento de los objetivos del largo y corto plazo, para ello deberá de existir una retroalimentación de la información para la gestión de la cartera de clientes.



**Gráfico 8: Proceso administrativo enfocado al cliente**

La información es de vital importancia para los gerentes de una organización con el fin de lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Dada una información adecuada sobre estos hechos esenciales, la gerencia puede apoyarse más en métodos analíticos y deductivos que en las estimaciones y los juicios intuitivos, que se ve forzada a emplear cuando carece de datos relevantes. Muchas decisiones equivocadas han sido resultado de información insuficiente o procesada en forma inadecuada.

Hoy en día el uso de las Tecnologías de Información se ha convertido en un componente central de toda empresa o negocio que busque un crecimiento sostenido.

#### **3.5.4 Características de la información**

Las características reconocidas como esenciales para la calidad de la información y que es el punto de partida en el proceso de toma de decisiones deben ser: exactitud, objetividad, válida, continuidad, completa, oportuna, comparable, entre otras

#### **3.5.5 Información según el nivel organizacional**

En toda organización se establece una división del trabajo que permite alcanzar los objetivos. Existen dos divisiones: la horizontal donde se divide el trabajo en tareas, y la vertical, que genera una estructura jerárquica según las responsabilidades de decisión. A ésta se la denomina pirámide organizacional, y cuyos niveles son:

- **Nivel superior o estratégico:** Elabora las políticas y estrategias. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización. En este nivel se encuentran el presidente, el directorio, el gerente general, etc.
- **Nivel medio o táctico:** Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentra el gerente de producción y la administración de ventas.
- **Nivel inferior u operativo:** Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, etc.



**Gráfico 9: Pirámide de manejo de información**

En este sentido, tal como se observa en el gráfico mostrado, en el nivel superior se elaboran las políticas y estrategias de la organización, en el nivel medio se realiza el control de la gestión realizada, y en el nivel operativo se plantea como debe realizarse la actividad que se desarrolla o el servicio que presta.

## **Conclusiones**

1. La gerencia de la empresa no ha tomado en consideración la importancia del proceso de control interno y la implicancia que conlleva la ausencia de la evaluación de los riesgos de Limpius Perú S.A., influyendo negativamente en la eficiencia y gestión de la cartera de clientes; debido principalmente a la inexistente de un plan de riesgos asociados a la incobrabilidad de sus créditos, así como la falta de un desarrollo estratégico de su cartera de clientes y demás sistemas de administración y comunicación.
2. Según la aplicación del modelo de control COSO (*Committee of Sponsoring Organization*) se detectó que la empresa Limpius Perú S.A., con relación a su cartera de clientes, viene aplicando controles internos deficientes al no implementar la supervisión en esta área. Asimismo, se advirtió que el personal no está siendo capacitado para afrontar responsabilidades de manera eficiente.

3. La ausencia de una actitud orientada a propiciar una cultura del control interno el cual conlleva a que no se fomente un entorno o ambiente apropiado para el fortalecimiento del sistema de control interno al seleccionar su cartera de clientes. Dicha ausencia de actitud se manifiesta en la falta de procedimientos administrativos que regulen cada uno de los diversos procesos existentes, actualización de documentos normativos (manual de seguros), inexistencia de indicadores de gestión, monitoreo de los procesos, ausencia de planes de metas específicos. Asimismo, se puede decir que la supervisión en la evaluación y selección de cartera de clientes es limitada y al no existir controles de carácter preventivo que puedan adelantarse a los sucesos esperados, afecta negativamente en los objetivos de la empresa. Tampoco dicha empresa examina y/o evalúa sus actividades y procedimientos que tienen a su cargo las diferentes áreas (no supervisa ni verifica el grado de aplicación y cumplimiento de políticas y procedimientos de control interno).



## **Recomendaciones**

1. La gerencia debe desarrollar políticas que promuevan la eficiencia y eficacia en todas las actividades de la empresa, así como implementar controles internos como herramienta útil y eficaz que permita controlar, a través de sus técnicas y procedimientos, los créditos que se otorgan en la empresa, minimizar pérdidas e incrementar los ingresos.
2. Implementar el manejo de procedimientos de control interno para la selección de su cartera de clientes, evitando así la aplicación de procedimientos empíricos y controles ineficientes, utilizando como guía los puntos propuestos, los mismos que permitirán garantizar el funcionamiento adecuado de toda gestión que realice este departamento y que cumpla con sus atribuciones correspondientes, en beneficio de los intereses de la empresa.
3. Se debe diseñar un código de ética y buen gobierno, el cual debe ser documentado e infundido en la empresa. De esta manera se tendrá un soporte ético que debe ser cumplido tanto por los empleados como por los socios de la misma. También la gerencia debe supervisar y evaluar los procesos de selección de su cartera de clientes tomando en cuenta los diferentes aspectos de control interno, a fin de detectar y corregir falencias. De lo contrario la empresa está expuesta a los riesgos como: pérdidas económicas, desmenguado de la imagen o pérdida en la posición comercial en el mercado.

## Referencias

- Aching, C., (2006). "Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia". Edición 2005. Editorial Prociencia y Cultura S.A.
- Barquero, M., (2013). "Manual práctico de control interno". Profit Editorial.
- Bastos, A.,(2006). "Fidelización del cliente". Primera Edición. Editorial Ideas Propias.
- Brown, A., (1989). "Gestión de la atención del cliente". Primera Edición. Vol. 1. Editorial Ediciones Díaz de Santos.
- Estrada, W., (2007). "Servicio y atención al cliente". Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú.
- Estupiñan, R., (2006). "Control interno y fraudes". Segunda Edición. ECOE Ediciones.
- Fonseca, O., (2011). "Sistemas de control interno para organizaciones". Editorial Publicidad y Matiz. Primera Edición.
- Tschohl, J., (2008). "Servicio al cliente". Quinta Edición. Best Sellers Publishing.
- Salazar, L., K. (2014).** El Control Interno: Herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la Gerencia Pública de hoy. Sustentado para optar el Grado de Magister en Ciencia Política y Gobierno. En la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Aquipucho, L., S. (2015).** Control Interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso – Callao, periodo: 2010-2012. Sustentado para optar el Grado de Magister en Auditoria. En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Aguilar, V., H. (2013).** Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa contratista Corporación Petrolera S.A.C. – Año 2012. Sustentado para optar el Título Profesional de Contador Público. En la Universidad de San Martín de Porres.

**Uceda, L., K. & Villacorta, F. (2014).** Las políticas de ventas al crédito y su influencia en la morosidad de los clientes de la empresa Import Export Yomar E.I.R.L. en la ciudad de Lima periodo 2013. Sustentado para optar el Título Profesional de Contador Público. En la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

**Villavicencio, J., M. (2011).** Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cía. Ltda. Sustentado para optar el Título Profesional de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. En la Universidad Central del Ecuador en Quito – Ecuador.

**Velásquez, L., A. (2011).** Evaluación de Procedimientos de Controles Internos en las áreas de Caja y Bancos, Cuentas por Cobrar y Activos Fijos en una Institución Educativa Privada de enseñanza media. Sustentado para optar el Título Profesional de Contador Público y Auditor. En la Universidad de San Carlos de Guatemala en Guatemala.

**Chinchilla, M. (2010).** Plan de gestión para el aumento de la cartera de clientes fijos en I Fiori ~ Flores y Decoraciones. Sustentado para optar el Título de Master en Administración de Proyectos. En la Universidad para la Cooperación Internacional en San José – Costa Rica.

**Malavé, M. (2006).** Análisis del control interno de las cuentas por cobrar llevados en la Unidad de Contabilidad de los Organismos Oficiales Descentralizados de la empresa SEMDA C. A. periodo Mayo-Septiembre 2005. Sustentado para optar el Título de Licenciado en Contaduría Pública. En la Universidad de Oriente de Maturín-Monagas en Venezuela.

## **Apéndice**

Control de ambientes	6
Evaluación de riesgos	7
Control de actividades	7
Sistemas de información y comunicación	8
Supervisión y monitoreo	8
Responsabilidades por el control interno según COSO	22
Aproximaciones al concepto de CRM	32
Potenciales beneficios de un programa CRM	35
Gráfico 1: Estrategia de servicio	30
Gráfico 2: Riesgos de diversas fuentes	40
Gráfico 3: Identificación del riesgo	40
Gráfico 4: Gestión de riesgo	43
Gráfico 5: Control de actividades	45
Gráfico 6: Organigrama de la empresa Limpius Perú S.A.	48
Gráfico 7: Sistema de información	51
Gráfico 8: Proceso administrativo enfocado al cliente	51
Gráfico 9: Pirámide de manejo de información	54